bdc

Étude

Septembre 2018

Pénurie de main-d'œuvre : un problème tenace

Le manque de travailleurs au Canada et comment les entreprises peuvent y répondre

Table des matières

Faits saillants 1

1. Pas d'embellie à l'horizon 3
2. Quel est l'impact sur les entreprises ? 4
3. Régions et secteurs où les pénuries de main-d'œuvre sont les plus importantes 7
4. Que pouvez-vous faire ? 10
5. Les avantages de solides politiques de ressources humaines 21

Appel à l'action 25

Méthodologie 26

Annexe A – Indice d'impact 27

Auteur

Michael Cocolakis-Wormstall, directeur, Recherche économique, michael.cocolakis@bdc.ca

Remerciements

L'auteur tient à remercier sincèrement Alexandra Fiorillo, Pierre Cléroux, Fay Hinkson, Isabelle Simard, Julia Shulyak et Mihaela Micu pour leur soutien et leur collaboration à la réalisation de la présente étude.

Celle-ci a été préparée par l'équipe Recherche et analyse économique de Marketing et Affaires publiques de la Banque de développement du Canada (BDC). Elle repose sur des données publiques ou confidentielles analysées et interprétées par BDC. Toute erreur ou omission relève de la seule responsabilité de BDC. Le lecteur est l'unique responsable de l'usage qu'il fait de l'information présentée ici.

© Banque de développement du Canada, 2018

1 888 INFO BDC | bdc.ca

Design graphique : Maître D inc.

Faits saillants

39 %

des petites et moyennes entreprises ont déjà du mal à embaucher de nouveaux employés.

Les conclusions de la présente étude se fondent sur un sondage de BDC effectué auprès de 1 208 entrepreneurs. Dans le cadre de ce sondage, nous avons questionné des propriétaires de PME afin d'évaluer l'impact des pénuries de main-d'œuvre sur leur entreprise. Nous avons également réalisé huit entrevues téléphoniques avec des entrepreneurs pour mieux comprendre les répercussions des pénuries de main-d'œuvre.

Voici nos principaux constats :

- Près de 40 % des petites et moyennes entreprises canadiennes peinent déjà à embaucher de nouveaux employés, et la situation ne fait qu'empirer. En raison de notre population vieillissante et du départ à la retraite des baby-boomers, on prévoit que la croissance de la population active au Canada tombera à près de 0 %. Selon nous, les pénuries de main-d'œuvre ne se résorberont pas avant au moins une dizaine d'années.
- Les pénuries de main-d'œuvre freinent les entreprises canadiennes. Nous avons noté l'existence d'un lien direct entre le manque de travailleurs et le ralentissement de la croissance des ventes des entreprises. Plus précisément, notre analyse statistique montre que les entreprises plus touchées par des pénuries de main-d'œuvre sont 65 % plus susceptibles de connaître une faible croissance.
- Les pénuries de main-d'œuvre sont plus marquées au Canada atlantique, en Colombie-Britannique et en Ontario. Nous avons aussi constaté que leur impact varie selon la taille de l'entreprise : il est moins important pour les très petites et les très grandes entreprises. Les secteurs aux prises avec les plus grandes difficultés sont ceux de la fabrication, du commerce de détail et de la construction.
- Les stratégies les plus couramment utilisées par les entrepreneurs pour lutter contre une pénurie de main-d'œuvre consistent à employer des travailleurs moins qualifiés et plus jeunes, à améliorer l'efficacité en simplifiant les processus et à allonger les heures de travail des employés.
- Les entreprises qui ont des politiques de RH solides ont plus de chances de garder leurs employés actuels, d'en attirer de nouveaux et d'augmenter plus rapidement leurs ventes. En effet, notre étude a révélé que les entreprises dotées de solides politiques de RH sont 66 % plus susceptibles de générer une croissance annuelle des ventes supérieure à 10 %.
- Les entrepreneurs ratent une bonne occasion en n'ayant pas recours aux groupes de la population active qui sont sous-utilisés pour combler leurs besoins de main-d'œuvre. Notre étude démontre que l'embauche de nouveaux arrivants au Canada est la stratégie la moins utilisée par les entrepreneurs pour trouver des travailleurs.

Faits saillants

Si vous avez de la difficulté à recruter ou à garder des employés, vous devez être proactif. La présente étude propose une série de stratégies qui peuvent vous aider. En voici un résumé.

Toutes les entreprises

- Élaborez une proposition de valeur aux employés, ou améliorez celle que vous avez déjà créée, pour rendre votre milieu de travail plus attrayant aux yeux des employés actuels et des nouveaux employés.
- Embauchez des employés des groupes sous-utilisés de la population active, notamment des immigrants.

Petites entreprises

- Officialisez vos politiques de RH pour asseoir votre entreprise sur des bases plus solides et la rendre plus attrayante pour les employés actuels et les nouveaux employés.
- Améliorez votre efficacité opérationnelle en ayant recours à des outils comme des indicateurs de rendement clés, des tableaux de bord et la schématisation des processus.
- Réfléchissez à des façons d'accroître l'utilisation des technologies au sein de votre entreprise. L'élimination du papier constitue un bon point de départ.
- Externalisez les tâches à faible valeur ajoutée. Vous pourrez ainsi vous concentrer sur les activités qui vous procurent un avantage concurrentiel.

Moyennes entreprises

- Standardisez et documentez vos processus, notamment ceux relatifs aux achats, à la production, à l'expédition et à la gestion des relations-clients.
- Songez à investir dans un système de planification des ressources de l'entreprise et dans des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et des stocks.

Grandes entreprises

- Travaillez à faire passer vos processus de production au numérique et mettez en œuvre d'autres techniques de fabrication avancées. Par exemple, vous pourriez investir dans du matériel qui vous permet de superviser et de contrôler la production en temps réel ou faire l'essai d'une imprimante 3D.

1 Pas d'embellie à l'horizon

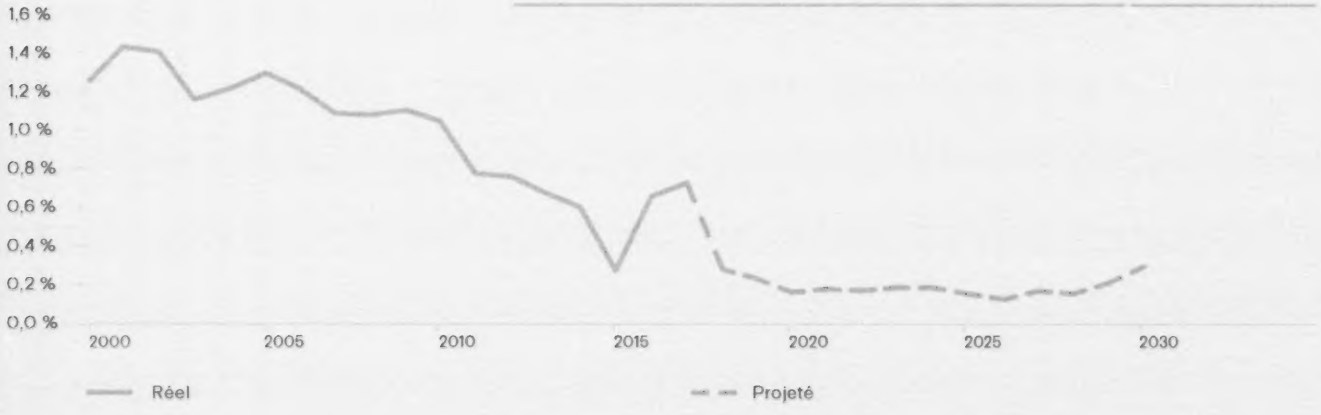
Selon nous, les pénuries de main-d'œuvre ne se résorberont pas avant au moins une dizaine d'années.

Au Canada, les pénuries de main-d'œuvre sont attribuables, entre autres, à la forte demande de travailleurs engendrée par une croissance économique vigoureuse au pays et partout dans le monde. En 2018, le produit intérieur brut (PIB) réel devrait croître de 3,9 % à l'échelle mondiale et de 2,0 % au Canada. Cette croissance devrait se poursuivre en 2020, ce qui continuera de stimuler la forte demande de travailleurs.

Du côté de l'offre, la croissance de la population active au Canada a chuté depuis 2000 et, malgré une récente amélioration, la tendance à la baisse devrait se poursuivre. Ce déclin est provoqué par le départ à la retraite de la génération des baby-boomers, qui représente un nombre important de travailleurs. On s'attend à ce que la croissance de la population active au Canada reste pratiquement nulle au cours des prochaines années, et ce, malgré l'arrivée de nouveaux immigrants au pays. Selon notre sondage, **près de 40 % des petites et moyennes entreprises ont déjà du mal à embaucher de nouveaux employés**.

Le graphique 1 montre les taux de croissance de la population active au Canada depuis 2000 et ceux projetés jusqu'en 2030. Remarquez qu'on prévoit que les taux de croissance ne dépasseront pas 0,2 % au cours des 10 prochaines années. En conséquence, **il ne faut pas espérer que les pénuries de main-d'œuvre se résorbent de sitôt**.

Graphique 1 — **Déclin du taux de croissance de la population active au Canada**



Source : Statistique Canada, tableaux CANSIM 051-0001 et 052-0005.

2

Quel est l'impact sur les entreprises ?

Les entreprises les plus touchées par les pénuries de main-d'œuvre enregistrent une croissance plus lente.

Les pénuries de main-d'œuvre affectent les petites et moyennes entreprises (PME) de différentes façons : commandes non exécutées, réduction de la compétitivité, détérioration de la qualité des produits ou des services, etc. En fait, selon nos résultats, les entreprises qui sont le plus touchées par les pénuries de main-d'œuvre enregistrent une croissance plus lente.

Notre analyse indique qu'une entreprise plus affectée par les pénuries de main-d'œuvre est 65 % plus susceptible d'être une entreprise à faible croissance[1].

Ce constat provient d'un indice que nous avons mis au point pour aider à évaluer l'impact des pénuries de main-d'œuvre sur les PME. Cet indice tient compte du type et de la portée de l'impact sur les entreprises. Par exemple, l'incapacité à remplir la commande d'un client ou à fournir du travail de qualité risque de nuire davantage à une entreprise, à long terme, que la nécessité d'augmenter les salaires. L'indice prend en considération ces paramètres, ainsi que d'autres différences.

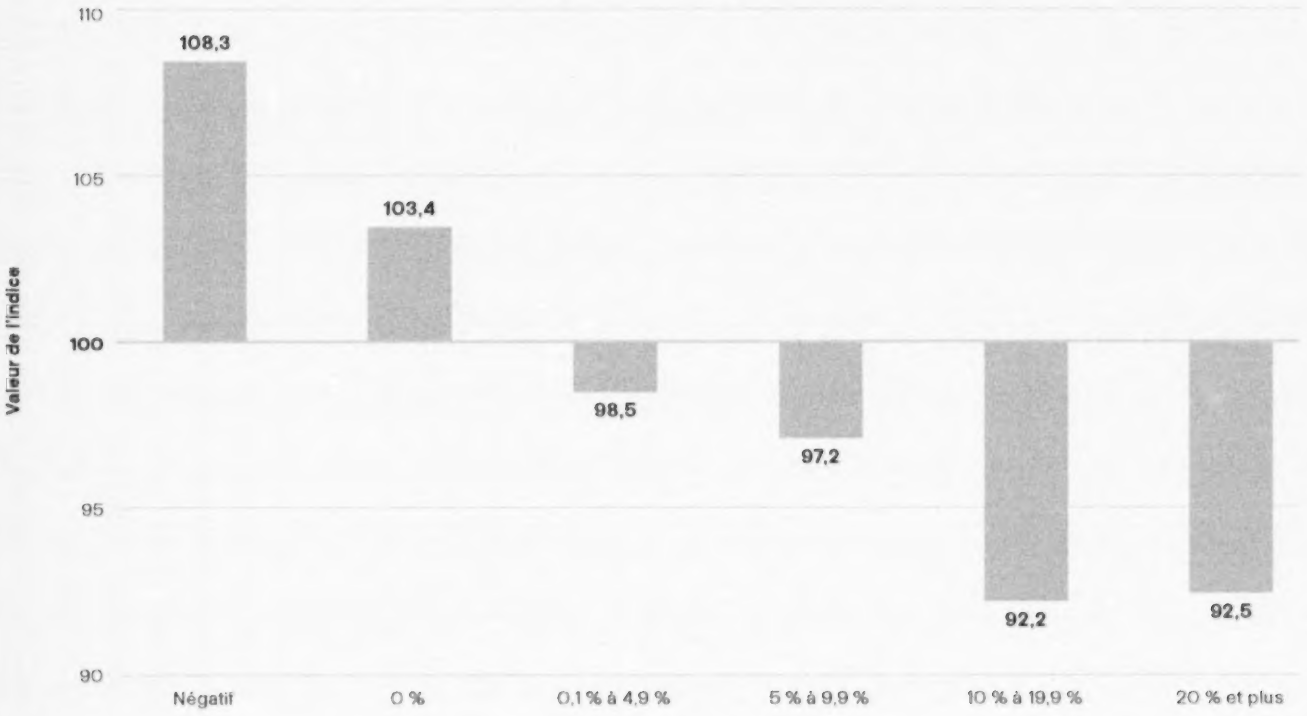
Le graphique 2 montre la relation entre la croissance des ventes et l'indice d'impact des pénuries de main-d'œuvre. La valeur moyenne de l'indice pour l'ensemble des entreprises qui ont participé au sondage est fixée à 100. Une valeur plus haute indique que l'entreprise est plus touchée par des pénuries de main-d'œuvre. Soulignons que les entreprises dont la croissance des ventes est négative ou égale à 0 % souffrent plus des pénuries de main-d'œuvre (leur cote étant supérieure à la moyenne de 100), tandis que la cote des entreprises dont la croissance dépasse 10 % se situe largement sous la moyenne. Ces statistiques confirment d'autres conclusions du sondage de même que la rétroaction des entrepreneurs : **le manque de main-d'œuvre au Canada entrave les PME**. Pour obtenir plus de détails sur la façon dont nous avons calculé les valeurs de l'indice, veuillez consulter l'annexe A.

Si votre entreprise a de la difficulté à embaucher des travailleurs, vous devez être proactif pour résoudre le problème. La section « Que pouvez-vous faire ? » de la présente étude vous donnera des conseils pour y parvenir.

1 Aux fins de la présente analyse, une entreprise à faible croissance désigne une entreprise dont la croissance annuelle des ventes est inférieure à 10 %.

Graphique 2 — **Croissance des revenus freinée par les pénuries de main-d'œuvre**

Dans quelle mesure votre entreprise est-elle touchée par la pénurie de main-d'œuvre (tel que mesuré par l'indice d'impact de BDC) ?



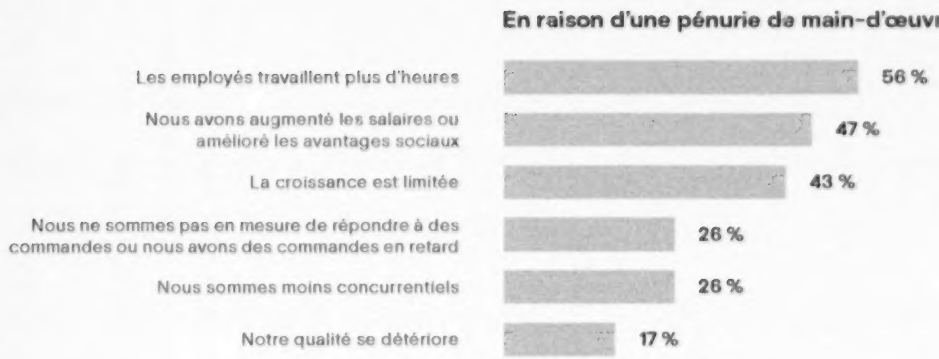
Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Les données ont été filtrées pour exclure les entreprises dont les ventes annuelles sont inférieures à 500 000 $. Les résultats ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 583.

Comment les pénuries de main-d'œuvre nuisent aux PME

En raison des pénuries de main-d'œuvre, **56 % des entrepreneurs ont indiqué que leurs employés actuels doivent travailler davantage** tandis que **47 % des répondants ont déclaré avoir dû augmenter les salaires**. En outre, **43 % des répondants disent qu'un manque de travailleurs limite la croissance de leur entreprise**. Beaucoup d'entre eux ont aussi affirmé que leur entreprise avait des commandes qu'elle n'était pas en mesure de remplir ou qui étaient en retard, qu'elle était devenue moins concurrentielle et que la qualité de ses produits ou services s'était détériorée.

L'impact, sur une entreprise, de l'incapacité à exécuter les commandes ou à les remplir à temps, d'une compétitivité réduite et de problèmes de qualité ne fait aucun doute. Les coûts indirects liés aux pénuries de main-d'œuvre sont plus subtils, mais leurs répercussions sont tout aussi nuisibles. Pendant les entrevues téléphoniques, des entrepreneurs ont souligné qu'ils doivent assumer un coût d'opportunité lorsqu'un cadre supérieur est contraint de passer plus de temps dans l'atelier à cause d'un manque de travailleurs. Lorsqu'on passe plus de temps à soutenir la production, on en a moins à consacrer aux nouveaux projets, au renforcement des relations avec les clients et à d'autres activités à forte valeur ajoutée. Ces occasions manquées ralentissent une entreprise par rapport à ses pairs et font obstacle à sa croissance.

Graphique 3 — **Impact des pénuries de main-d'œuvre sur les PME**



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 046 à 1 082.

3 Régions et secteurs où les pénuries de main-d'œuvre sont les plus importantes

Les pénuries de main-d'œuvre sont plus marquées au Canada atlantique, en Colombie-Britannique et en Ontario.

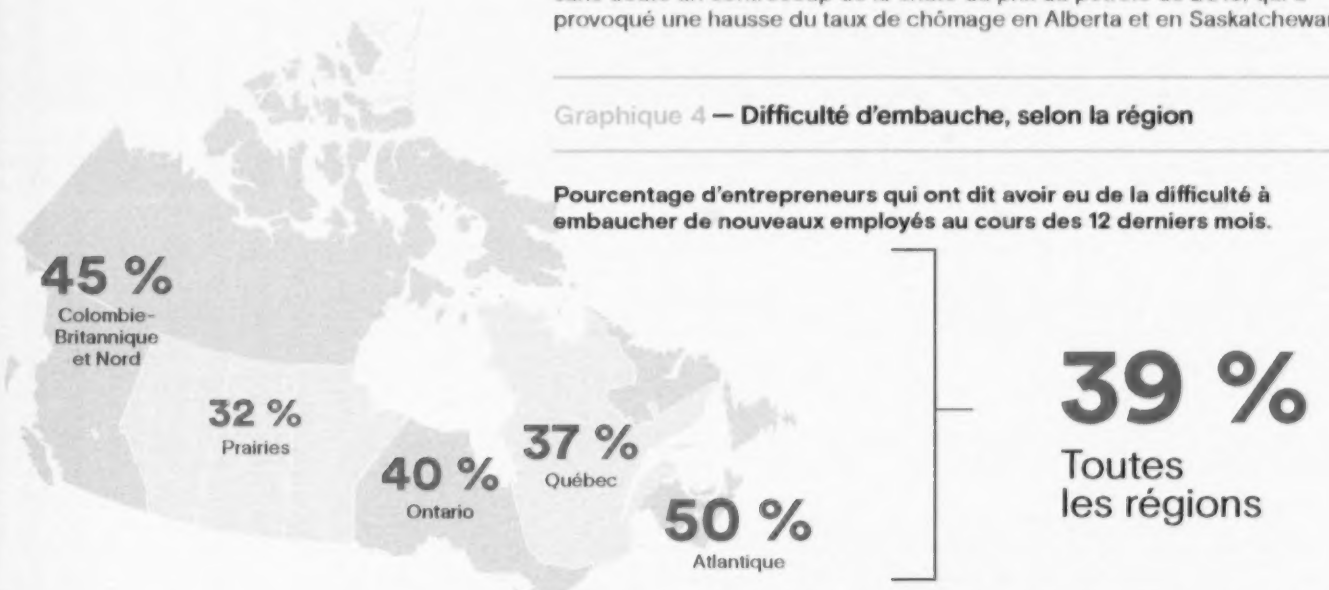
Notre sondage démontre que les pénuries de main-d'œuvre sont plus marquées au Canada atlantique, en Colombie-Britannique et en Ontario. Nous avons aussi découvert que l'impact des pénuries varie selon la taille de l'entreprise : il est moins important pour les très petites et les très grandes entreprises. Les secteurs aux prises avec les plus grandes difficultés sont ceux de la fabrication, du commerce de détail et de la construction. Dans l'ensemble, 39 % des répondants ont indiqué qu'il était difficile d'embaucher de nouveaux employés, comparativement à 25 % qui ont déclaré qu'il était facile de le faire.

L'étendue des pénuries dans la région de l'Atlantique est surprenante, car le taux de chômage y dépasse la moyenne canadienne. Néanmoins, les facteurs contribuant à ce résultat comprennent la population plus âgée de la région, un taux de participation au marché du travail plus faible et un plus grand nombre de travailleurs saisonniers.

La région des Prairies (Manitoba, Saskatchewan et Alberta) est celle qui est la moins touchée par les pénuries de main-d'œuvre. Cette situation est sans doute un contrecoup de la chute du prix du pétrole de 2016, qui a provoqué une hausse du taux de chômage en Alberta et en Saskatchewan.

Graphique 4 — **Difficulté d'embauche, selon la région**

Pourcentage d'entrepreneurs qui ont dit avoir eu de la difficulté à embaucher de nouveaux employés au cours des 12 derniers mois.

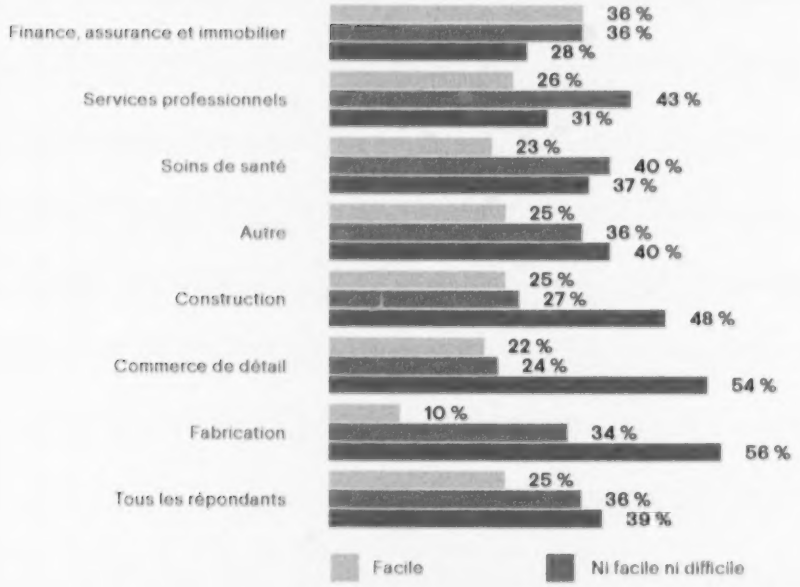


Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 208.

Les secteurs de la fabrication, du commerce de détail et de la construction sont ceux qui sont les plus touchés par des pénuries de main-d'œuvre. La difficulté d'embaucher de nouveaux employés est, pour les répondants dans ces trois secteurs, plus élevée que la moyenne de 39 %, peu importe la taille de l'entreprise et son emplacement.

Graphique 5 — Difficulté d'embauche, selon le secteur d'activité

Au cours des 12 derniers mois, à quel point a-t-il été facile pour votre entreprise d'embaucher de nouveaux employés ?



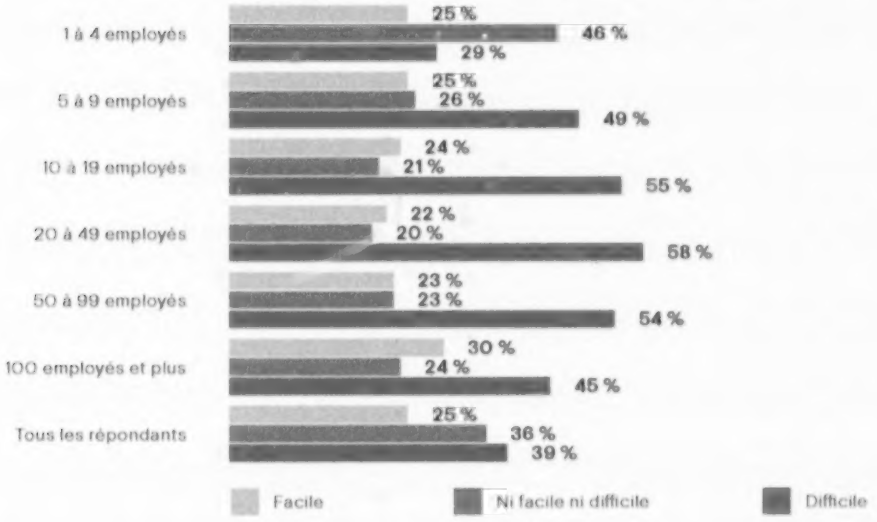
Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 067.

Les très petites entreprises (moins de cinq employés) semblent être celles qui sont les moins touchées par les pénuries de main-d'œuvre. La recherche d'employés gagne en importance lorsque les entreprises comptent cinq travailleurs et plus. Les données de notre sondage montrent que la croissance des entreprises de moins de cinq employés est généralement plus lente que celle des autres entreprises. Leurs besoins en matière d'embauche sont donc moins importants. De plus, au cours de nos entrevues téléphoniques, nous avons appris que les très petites entreprises emploient souvent des membres de la famille des propriétaires. Cela facilite de toute évidence l'embauche et la fidélisation des employés.

Les données démontrent que les difficultés d'embauche sont le plus importantes pour les entreprises de 20 à 49 employés, mais qu'elles diminuent considérablement pour celles de 100 employés et plus. Les grandes entreprises profitent sans doute du fait que leur marque est plus connue et d'une expertise plus approfondie des RH, ce qui les aide à répondre à leurs besoins en matière d'embauche. Le graphique 6 présente un aperçu des résultats.

Graphique 6 — Difficulté d'embauche, selon la taille de l'entreprise

Au cours des 12 derniers mois, à quel point a-t-il été facile pour votre entreprise d'embaucher de nouveaux employés ?



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 208.

4 Que pouvez-vous faire ?

La rareté de la main-d'œuvre contraint les entrepreneurs à engager des travailleurs moins qualifiés et plus jeunes.

Nous avons interrogé les entrepreneurs au sujet des stratégies qu'ils utilisent pour atténuer les effets des pénuries de main-d'œuvre sur leur entreprise. La présente section donne un aperçu de leurs réponses et fournit des conseils sur les façons d'améliorer l'embauche et la fidélisation au sein de votre entreprise. Vous y trouverez aussi des histoires d'entrepreneurs qui ont adopté diverses approches pour remédier à leur manque de main-d'œuvre.

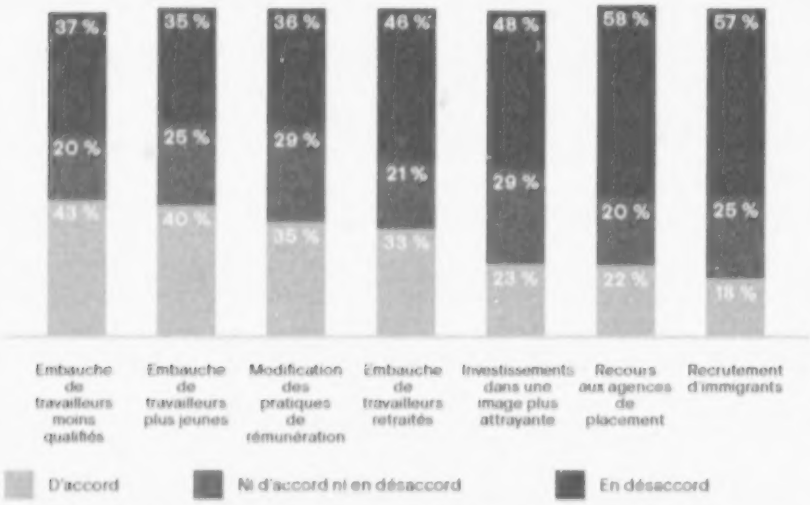
Stratégies d'embauche

Selon notre sondage, les stratégies d'embauche les plus courantes consistent à recruter des travailleurs moins qualifiés et des travailleurs plus jeunes. Cela concorde avec les réponses que nous ont données les entrepreneurs que nous avons interviewés par téléphone. Au cours de ces appels, les propriétaires d'entreprise nous ont confié que la rareté de la main-d'œuvre les contraint à embaucher des employés moins expérimentés. Au lieu de rechercher des travailleurs qui ont beaucoup d'expérience, ces entrepreneurs se concentrent sur l'attitude du candidat et sa compatibilité potentielle avec la culture de leur entreprise. Ils comptent combler les lacunes du nouvel employé grâce à de la formation. Toutefois, cette méthode a un prix. Comme il a déjà été mentionné, le temps et les efforts supplémentaires requis pour former des employés novices empêchent le personnel plus chevronné de se consacrer à des tâches à forte valeur ajoutée, comme le renforcement des relations avec les clients ou de nouveaux projets.

Les entrepreneurs interviewés ont en outre indiqué avoir changé leurs pratiques de rémunération pour attirer de nouveaux employés et garder leurs employés actuels. Ils ont augmenté les salaires de base et la rémunération au rendement, proposé des actions de l'entreprise à des employés clés, mis en place un système de contribution de contrepartie aux REER, organisé des activités sociales et autorisé des horaires de travail flexibles visant un meilleur équilibre travail-vie personnelle.

Graphique 7 — **Stratégies utilisées pour atténuer les effets des pénuries de main-d'œuvre**

En raison d'une pénurie de main-d'œuvre, notre entreprise doit prendre les mesures suivantes…



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 123 à 1 156.

Notre sondage révèle que les stratégies d'embauche varient selon la taille de l'entreprise. Les entreprises de 99 employés et moins sont plus portées à recruter des travailleurs plus jeunes et moins qualifiés. Même si les grandes entreprises ont tendance à utiliser toutes les stratégies d'embauche, elles sont plus susceptibles de modifier leurs pratiques de rémunération et d'avoir recours à des agences de placement pour composer avec les pénuries de main-d'œuvre. Ces entreprises disposent de plus de fonds pour augmenter les salaires et améliorer les avantages sociaux, ainsi que pour assumer les coûts des agences de placement. Le tableau 1 fournit plus de détails sur ces résultats.

Tableau 1 — **Stratégies d'embauche, selon la taille de l'entreprise**

	Moins de 20 employés	De 20 à 99 employés	100 employés et plus
Embauche de travailleurs moins qualifiés	40 %	62 %	45 %
Embauche de travailleurs plus jeunes	39 %	53 %	55 %
Modification des pratiques de rémunération	31 %	56 %	64 %
Embauche de travailleurs retraités	33 %	32 %	38 %
Investissements dans une image plus attrayante	21 %	38 %	47 %
Recours aux agences de placement	18 %	45 %	63 %
Recrutement d'immigrants	16 %	33 %	32 %

Trouver des employés dans un marché du travail concurrentiel

Les sections suivantes contiennent des conseils sur la façon de rendre votre entreprise plus attrayante aux yeux des nouveaux employés et des employés existants. Elles traitent également de l'embauche d'immigrants pour remédier aux pénuries de main-d'œuvre.

Élaborer une proposition de valeur aux employés

Pourquoi une personne talentueuse choisirait-elle de se joindre à votre entreprise ? Une proposition de valeur aux employés sert à répondre à cette question en définissant la vision et les valeurs de votre entreprise ainsi que les raisons pour lesquelles vos employés sont motivés et fiers de travailler pour vous. Un rapport[2] du cabinet de recrutement Michael Page donne les conseils suivants sur la façon d'élaborer une proposition de valeur aux employés convaincante.

→ **Comprenez comment vos employés actuels perçoivent votre entreprise**

Qu'est-ce qu'ils apprécient le plus dans leur travail ? Pourquoi restent-ils ? Pourquoi quittent-ils votre entreprise ? Vous pouvez obtenir ces réponses en effectuant des sondages, en réalisant des entrevues de fin d'emploi, en recueillant les commentaires d'anciens employés ou en discutant directement avec les employés.

→ **Établissez les arguments de vente clés de votre entreprise pour les employés**

Utilisez les aspects de votre entreprise que les employés apprécient le plus pour rédiger une ébauche de proposition de valeur aux employés en vous assurant qu'elle reflète vos objectifs stratégiques et distingue suffisamment votre entreprise de vos concurrents. Elle doit avoir une portée suffisamment large pour attirer différents types de travailleurs. Validez votre ébauche de proposition auprès des employés et de personnes à l'externe.

→ **Communiquez le message à des employés potentiels et aux employés actuels**

Diffusez votre proposition de valeur aux employés par l'entremise de tous les canaux d'embauche, y compris votre site Web, vos publicités et le processus d'entrevue des candidats. Rencontrez les nouveaux employés et les employés actuels régulièrement afin de leur transmettre votre vision, vos valeurs et vos objectifs pour l'entreprise. Soyez transparent.

Les pénuries de main-d'œuvre ne sont pas près de se résorber, et la concurrence en matière d'embauche ira en s'intensifiant. Commencez à envisager de faire la promotion de votre entreprise auprès des employés de la même façon que vous faites celle de vos produits et services auprès de vos clients. Élaborer une proposition de valeur aux employés vous aidera à cibler vos efforts afin de retenir les meilleurs employés et d'attirer de nouveaux talents. Mieux encore, il s'agit d'une stratégie peu coûteuse qui peut engendrer d'excellents résultats.

---

2 Michael Page, décembre 2016, « Create a great employee value proposition », https://www.michaelpage.co.uk/advice/management-advice/attraction-and-recruitment/create-great-employee-value-proposition

Chris et Rebecca Troelstra

« **Nous voulons bâtir une entreprise valant un milliard de dollars, c'est pourquoi nous avons besoin de gens exceptionnels.** »

Un milieu de travail flexible aide cette entreprise à trouver des employés et à les garder

Une jeune entreprise technologique en plein essor ne ménage pas ses efforts pour se démarquer

Ne cherchez pas d'horloge de pointage à AvenueHQ, il n'y en a pas. En fait, les employés de cette entreprise technologique à croissance rapide du secteur immobilier de Vancouver peuvent arriver et partir quand bon leur semble, à condition que le travail soit fait et que les clients soient satisfaits.

« Nous sommes flexibles en ce qui concerne les vacances, les congés personnels, le télétravail et les heures de travail », affirme le chef de la direction, Chris Troelstra. « Tout ce que nous demandons, c'est que le travail soit fait, et que l'équipe et les clients soient bien placés pour réussir. À part ça, les employés ont carte blanche. »

L'aménagement d'horaires de travail ultra-flexibles n'est qu'un volet de la stratégie d'Avenue pour attirer et conserver ses employés afin de maintenir son rythme de croissance spectaculaire. L'entreprise, qui crée et gère des sites Web et d'autres outils de marketing numérique destinés aux professionnels de l'immobilier à l'échelle de l'Amérique du Nord, s'attend à voir son chiffre d'affaires tripler en 2018.

De la même façon, le nombre d'employés devrait grimper à 90 d'ici la fin de l'année. Au début de 2017, l'entreprise ne comptait que 12 employés, et l'objectif est d'en avoir entre 150 et 200 d'ici la fin de 2019.

Bien qu'Avenue ait eu de la chance au moment d'attirer des travailleurs en début de carrière, elle éprouve plus de difficultés à recruter des cadres supérieurs, des cadres intermédiaires et des talents spécialisés, tels que des ingénieurs en logiciels, en raison du resserrement du marché de l'emploi à Vancouver. Le recrutement de directeurs des ventes est particulièrement difficile, ce qui nuit à la croissance de l'entreprise, précise M. Troelstra.

« Nous consacrons énormément d'énergie aux activités liées au personnel », indique M. Troelstra, qui a fondé Avenue en 2013 avec sa femme Rebecca, la directrice de l'exploitation de l'entreprise. « Nous voulons bâtir une entreprise valant un milliard de dollars, c'est pourquoi nous avons besoin de gens exceptionnels. »

L'entreprise souhaite embaucher un directeur des ressources humaines et un coordonnateur du recrutement pour régler les problèmes d'embauche et libérer les autres cadres des responsabilités liées aux ressources humaines qu'ils ont dû assumer en raison de sa croissance rapide.

En plus d'offrir un environnement de travail flexible, Avenue cherche à recruter de nouveaux employés et à fidéliser ses employés actuels en leur offrant un régime d'options d'achat d'actions et un vaste éventail d'avantages sociaux.

« Il y a beaucoup d'entreprises technologiques. Nous voulons nous démarquer non seulement aux yeux des employés potentiels, mais aussi auprès de nos employés actuels. Nous offrons donc un environnement de travail remarquable pour les fidéliser. »

Le taux de chômage chez les nouveaux arrivants canadiens est plus élevé que chez les Canadiens de souche.

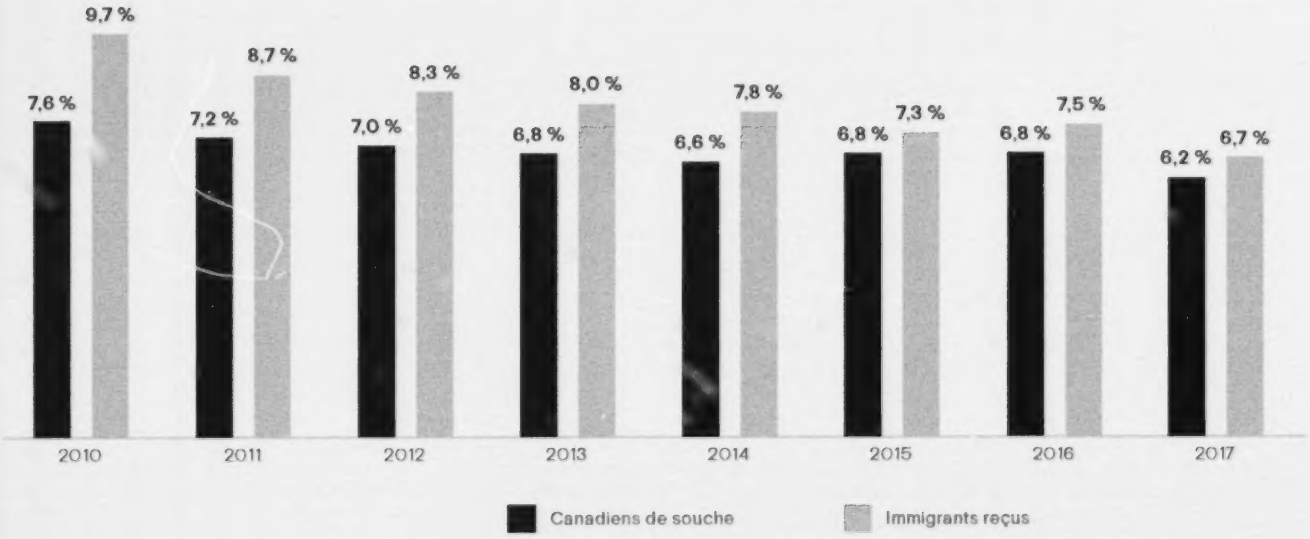
Embaucher des immigrants

Si le recrutement vous pose problème, songez à cibler des groupes de la population active qui sont sous-utilisés, notamment les nouveaux immigrants, les Autochtones, les personnes handicapées et les travailleurs retraités. La présente section vise à vous aider à recruter des immigrants.

Malgré un amenuisement de l'écart au cours des dernières années en raison d'une activité accrue sur le marché du travail, le taux de chômage chez les nouveaux arrivants canadiens est plus élevé que chez les Canadiens de souche. Le graphique 8 présente une comparaison des taux de chômage des deux groupes depuis 2010.

Les données sont biaisées par Vancouver et Toronto, où les grands groupes de nouveaux arrivants s'intègrent mieux au marché du travail qu'ils ne le font ailleurs au Canada dans l'ensemble. Lorsque l'on fait abstraction de ces deux villes, l'écart entre les taux de chômage se creuse considérablement. Si l'on exclut Vancouver et Toronto, l'écart entre les taux de chômage est, en 2017, de 1,2 point de pourcentage plutôt que de 0,5.

Graphique 8 — **Taux de chômage chez les immigrants reçus versus celui des Canadiens de souche**



Source : Statistique Canada, tableaux CANSIM 282-0105 et 282-0106; calculs de BDC.

Malgré la disponibilité accrue de travailleurs immigrants, les répondants à notre sondage ont indiqué que **le recrutement d'immigrants est la stratégie qu'ils sont le moins susceptibles d'utiliser** pour répondre aux pénuries de main-d'œuvre. Ce résultat est valide pour tous les secteurs (sauf celui des soins de santé), pour les petites et grandes entreprises et pour les entreprises en milieu urbain et rural. Il s'agit d'une occasion manquée importante, qui pourrait aider à remédier aux pénuries de main-d'œuvre.

Ressources pour trouver des travailleurs immigrants

Si vous êtes propriétaire d'une entreprise et avez de la difficulté avec le recrutement, l'embauche d'immigrants pourrait être la solution. Le tableau 2 présente quelques-uns des nombreux programmes et organismes au Canada qui peuvent vous aider.

Tableau 2 — **Programmes et organismes axés sur l'emploi pour les nouveaux arrivants**

Organisme/programme	Région	Comment ils peuvent vous aider
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada	Pancanadien	Il existe divers programmes fédéraux pour l'embauche de travailleurs étrangers et de nouveaux arrivants. Pour en savoir plus, visitez la section « Embaucher un travailleur étranger » du site Web du gouvernement du Canada (Canada.ca).
Conseils et réseaux d'emploi d'immigrants	Principaux centres urbains du Canada	Il existe beaucoup d'organisations indépendantes dont l'objectif est de mieux intégrer les immigrants sur leur marché du travail local. Chaque conseil peut, entre autres, aider les entrepreneurs à créer des liens avec des associations professionnelles dirigées par des immigrants et à diffuser des offres d'emploi. Les conseils sont situés dans des centres urbains à l'échelle du pays, notamment à Vancouver, Calgary, Edmonton, Winnipeg, Toronto, Montréal et Halifax.
Programme pilote d'immigration au Canada atlantique	Provinces de l'Atlantique	Ce programme, géré conjointement par le gouvernement fédéral et les gouvernements provinciaux du Canada atlantique, vise à aider les employeurs de la région à embaucher des candidats qualifiés à des postes qu'ils sont incapables de pourvoir localement. Les candidats peuvent vivre à l'étranger ou habiter temporairement au Canada. Le programme comprend des liens vers des sites de fournisseurs de services et de communautés d'immigrants de l'Atlantique qui peuvent aider à diffuser les offres d'emploi.
Immigrant Services Association of Nova Scotia (ISANS)	Nouvelle-Écosse	ISANS aide les immigrants à la recherche d'un emploi à entrer en contact avec les employeurs de la Nouvelle-Écosse grâce à un outil de recrutement en ligne. L'organisme offre du soutien et de l'encadrement aux nouveaux arrivants pendant le processus de recrutement. ISANS possède aussi une base de données des employeurs qui ont récemment embauché des immigrants et aide ceux qui se cherchent du travail à communiquer avec ces entreprises.
Interconnexion	Québec	Interconnexion est un programme géré en partenariat avec Emploi-Québec qui facilite la communication entre employeurs et nouveaux arrivants qualifiés en offrant gratuitement des occasions de jumelage professionnel.
Employer Engagement Unit of Manitoba	Manitoba	L'Employer Engagement Unit crée des partenariats avec les employeurs du Manitoba qui souhaitent recruter des travailleurs expérimentés et des étudiants formés à l'étranger pour des postes à temps plein de longue durée. Le programme peut aider les employeurs à tirer profit d'événements et d'initiatives à l'étranger qui visent le recrutement de travailleurs qualifiés.
International Qualification Assessment Service (IQAS)	Alberta	Cet outil en ligne, développé par le gouvernement de l'Alberta, aide les employeurs à évaluer les diplômes et les attestations de formation étrangers. Plus particulièrement, l'IQAS émet des certificats qui comparent les diplômes d'autres pays aux normes d'éducation canadiennes.
ACCES Employment	Ontario	Cet organisme sert d'intermédiaire entre des employeurs et des chercheurs d'emploi qualifiés de divers horizons qui font face à des obstacles à l'emploi et à des difficultés d'intégration au marché du travail canadien. Il fournit aux employeurs des services de recrutement, du soutien par l'entremise de Subvention Canada-Ontario pour l'emploi et de la formation en entreprise. Les services gratuits comprennent l'affichage des emplois, la présélection des candidats, l'organisation d'événements de recrutement, de réseautage et de mentorat, et du soutien à l'accueil et à l'intégration d'un nouvel employé.

44 %

des entrepreneurs s'efforcent d'améliorer l'efficacité en simplifiant les processus.

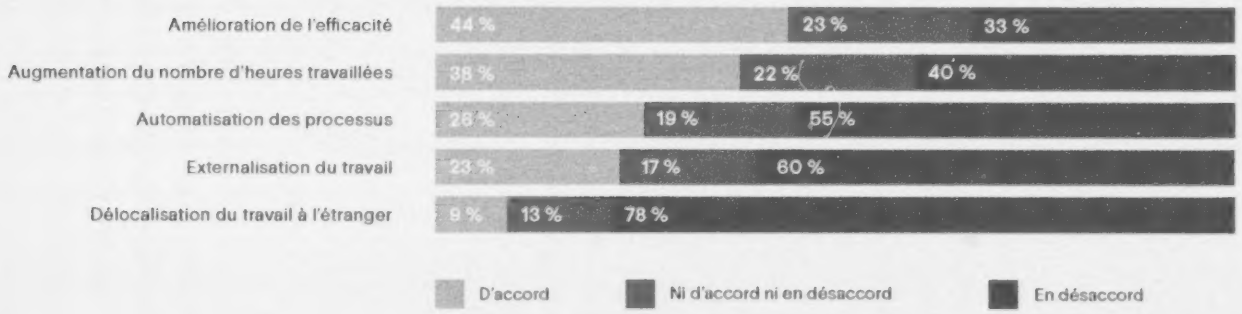
Stratégies opérationnelles

Dans notre sondage, nous avons demandé aux entrepreneurs de nommer les stratégies opérationnelles qu'ils ont adoptées pour atténuer les effets des pénuries de main-d'œuvre. Parmi les répondants, **44 % ont indiqué qu'ils s'efforcent d'améliorer l'efficacité en simplifiant les processus, et 38 % ont affirmé que leurs employés doivent travailler davantage** en raison des pénuries de main-d'œuvre.

Les entrepreneurs sont moins susceptibles d'avoir recours à l'externalisation ou à la délocalisation du travail à l'étranger. Dans ce dernier cas, c'est une bonne nouvelle pour le Canada, car cela signifie que nous ne perdons pas d'emplois au profit d'autres pays à cause des pénuries de main-d'œuvre. Le graphique 9 présente un aperçu de ces résultats.

Graphique 9 — **Stratégies opérationnelles adoptées pour atténuer les effets des pénuries de main-d'œuvre**

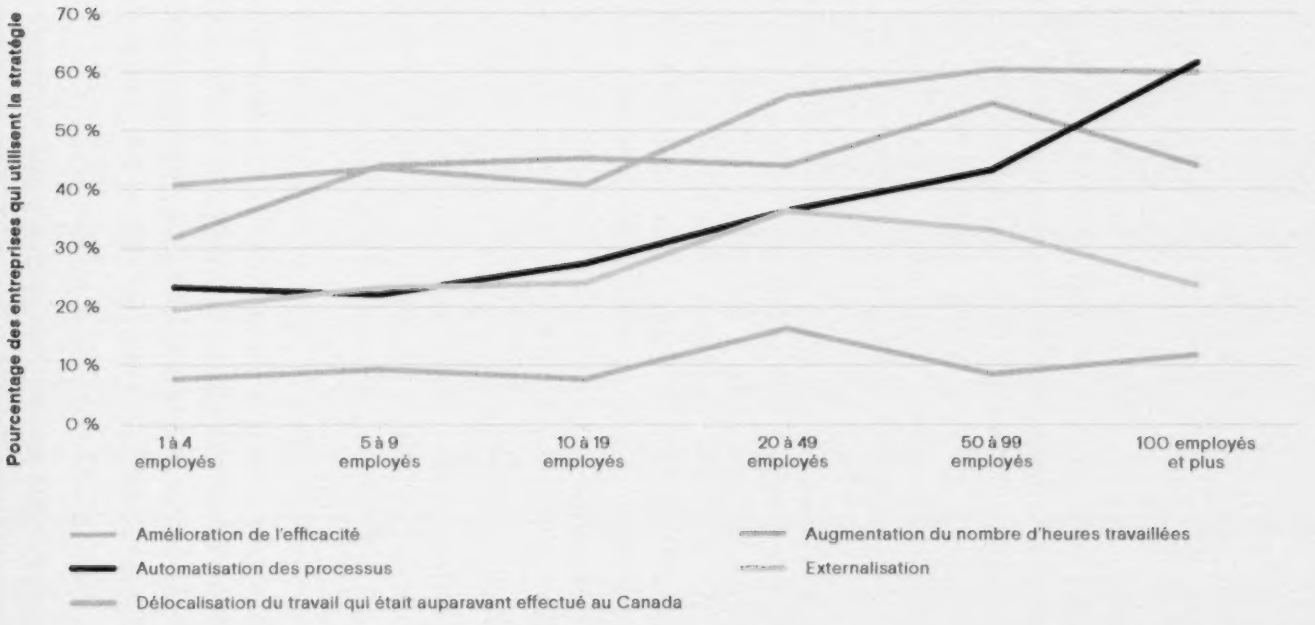
En raison d'une pénurie de main-d'œuvre, notre entreprise doit prendre les mesures suivantes...



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 110 à 1 167.

Notre sondage démontre également que les stratégies opérationnelles déployées par les entreprises dépendent de leur taille. Même si les grandes entreprises ont davantage tendance à utiliser toutes les stratégies d'embauche présentées dans notre sondage, elles sont plus susceptibles de se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité et l'automatisation des processus (voir graphique 10). Intuitivement, ces dernières sont logiques, car d'importants investissements sont souvent nécessaires pour automatiser la production, et le rendement de ces investissements dépend des économies d'échelle qui en résultent. Les moyennes et grandes entreprises ont par ailleurs un meilleur accès à du financement, ce qui explique également pourquoi elles ont de plus grandes chances d'automatiser leurs activités et processus.

Graphique 10 — **Stratégies opérationnelles selon la taille de l'entreprise**



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018; calculs de BDC. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 1 110 à 1 167.

Le tableau 3 contient des conseils sur des stratégies opérationnelles à adopter pour contrer les pénuries de main-d'œuvre. En général, vous devriez vous concentrer sur l'amélioration de l'efficacité, l'automatisation des processus et l'utilisation accrue de technologies. Ces solutions réduiront votre dépendance envers la main-d'œuvre.

Tableau 3 — **Stratégies opérationnelles pour atténuer les pénuries de main-d'œuvre**

Petites entreprises

(moins de 20 employés)

- → Chaque mois, réservez du temps pour travailler sur des projets qui amélioreront le fonctionnement de votre entreprise. Simplifiez les processus afin d'alléger la charge de travail et de pouvoir vous concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée.
- → Renseignez-vous sur l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, y compris sur des concepts comme les indicateurs de rendement clés (IRC), les tableaux de bord, les marches Gemba et la schématisation des processus. BDC propose une série d'outils et d'aide-mémoire pour vous aider. Apprenez-en davantage.
- → Songez à automatiser vos opérations et à utiliser davantage les technologies. Vous pourriez notamment éliminer le papier ou investir dans de nouveaux équipements. Par exemple, une détaillante que nous avons interviewée a investi dans un système de caméras de sécurité afin de diminuer le nombre d'employés requis dans le magasin. Cela l'a aidée à compenser ses difficultés d'embauche.
- → Externalisez les tâches qui ne font pas partie de vos points forts ou que les autres accomplissent mieux que vous. Le propriétaire d'une entreprise de chauffage et de climatisation que nous avons interviewé confie souvent des tâches qui nécessitent des outils particuliers à une autre entreprise. Il peut ainsi se concentrer sur les activités qui lui confèrent un avantage concurrentiel.

Moyennes entreprises

(20 à 99 employés)

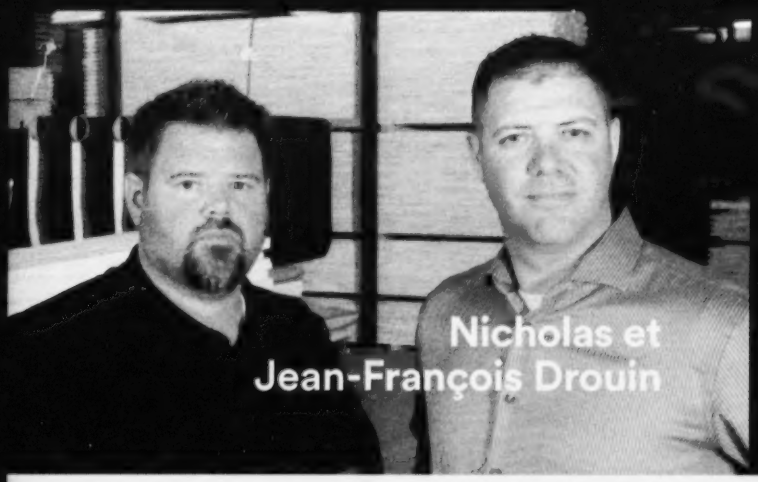
- → Adoptez des techniques de production à valeur ajoutée pour diminuer le gaspillage et les inefficacités opérationnelles. Vous pourriez, entre autres, établir un plan d'amélioration continue, créer des tableaux de bord du rendement pour surveiller les IRC et améliorer le rendement des superviseurs. Apprenez-en plus sur la production à valeur ajoutée.
- → Standardisez et documentez vos processus, notamment ceux relatifs aux achats, à la production, à l'expédition et à la gestion des relations-clients. La standardisation réduit les risques d'erreurs et améliore la cohérence et la qualité.
- → Réfléchissez à des façons qui vous permettraient de vous servir plus efficacement des technologies. Songez à investir dans un système de planification des ressources de l'entreprise, un logiciel de gestion des relations-clients ou des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et des stocks. Obtenez plus de détails sur l'amélioration de vos profits.

Grandes entreprises

(100 employés et plus)

- Faites passer vos processus de production au numérique et mettez en œuvre d'autres techniques de fabrication avancées. Par exemple, vous pourriez investir dans du matériel qui vous permet de superviser et de contrôler la production en temps réel ou faire l'essai d'une imprimante 3D. Apprenez-en plus au sujet des techniques de fabrication avancées «Industrie 4.0».
- Une fois que vous aurez des processus standardisés en place, songez à les convertir en instructions de travail électroniques. Contrairement à la méthode sur papier, les logiciels d'instructions de travail électroniques comprennent des outils visuels telles des vidéos, des images et même des illustrations 3D. Les ingénieurs et les superviseurs documentent la meilleure façon d'effectuer une tâche et téléchargent des images, des vidéos et des illustrations 3D dans le logiciel. Les autres employés ont alors accès à ces instructions.

  Le logiciel d'instructions de travail électroniques sert à s'assurer que les employés suivent les instructions les plus récentes, à réduire le temps de formation et à éliminer le gaspillage, les erreurs et les retards. Il fait aussi gagner du temps lors de la création ou de la modification de documents. En outre, si votre main-d'œuvre inclut des nouveaux arrivants dont la langue maternelle n'est pas le français, les instructions de travail électroniques peuvent les aider à comprendre les directives et les processus grâce aux aides visuelles.
- Si vous avez de la difficulté à recruter des employés possédant des compétences très spécialisées, envisagez d'acheter une entreprise qui emploie déjà des personnes ayant les compétences dont vous avez besoin. Obtenez des conseils pour vous aider à acquérir une entreprise.



Nicholas et Jean-François Drouin

« Le recrutement nous pose un problème énorme et constant. C'est un frein à notre croissance. »

Cette entreprise a adopté une approche à plusieurs volets pour remédier à sa pénurie de main-d'œuvre

Le fabricant avait dû refuser des ventes à cause d'un manque de travailleurs

Nicholas Drouin et son entreprise en pleine croissance, Produits Matra, sont aux prises avec une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée. L'entreprise de 240 employés, qui fabrique des composantes de portes et fenêtres ainsi que des moulures en pin, est toujours à la recherche de travailleurs, mais des semaines peuvent s'écouler avant qu'elle ne reçoive un seul CV.

Matra a déjà passé trois ans à chercher un électromécanicien. Nicholas Drouin a finalement dû se résoudre à embaucher quelqu'un aux Philippines et à le faire venir à son usine située en Beauce, au sud de Québec.

Selon M. Drouin, la pénurie de travailleurs qualifiés est si grave que l'entreprise est obligée de refuser des ventes. Elle n'a tout simplement pas les employés requis pour faire le travail. Le départ à la retraite des baby-boomers et le faible taux de chômage dans la région font en sorte que les entreprises s'arrachent les travailleurs.

« Le recrutement nous pose un problème énorme et constant », affirme Nicholas Drouin, qui est cochef de la direction aux côtés de son frère Jean-François. « C'est un frein à notre croissance. »

Les solutions de Matra ? L'entreprise a déployé beaucoup d'efforts pour rendre son usine plus efficace afin d'augmenter sa production tout en conservant le même nombre de travailleurs. Elle mène présentement quatre projets d'investissement dans des équipements qui permettent d'économiser de la main-d'œuvre.

Ces projets comprennent notamment l'acquisition de systèmes de peinture, de tri et d'empilage automatisés ainsi que des investissements dans des machines à la fine pointe de la technologie pour accroître l'automatisation dans une usine de granules de bois qui a été reconstruite à la suite d'un incendie en 2016.

M. Drouin prévoit que le nouvel équipement pourra accomplir des tâches qui nécessiteraient 19 employés, ce qui permettra aux travailleurs ainsi libérés de traiter un plus grand nombre des commandes que Matra doit refuser à l'heure actuelle.

« Nous travaillons fort pour adopter de nouvelles technologies et devenir plus efficaces, affirme M. Drouin. Nous n'avons pas d'autre option si nous voulons continuer de croître. »

De plus, les efforts de recrutement de Matra ne se limitent pas aux frontières du Canada : environ 5 % des travailleurs de l'entreprise sont des immigrants récemment arrivés au pays.

Beaucoup d'efforts sont déployés pour conserver les employés actuels. Matra a mis en place des initiatives comme des sorties pour les employés qui sont payées par l'entreprise, des dîners d'équipe et un système de récompense et de reconnaissance du rendement, du faible taux d'absentéisme et de l'innovation.

Enfin, Matra a consacré beaucoup d'efforts à la formation. L'entreprise a préparé un profil des compétences pour chaque poste, et elle cible maintenant sa formation en vue de combler les lacunes des employés sur le plan des compétences.

5 Les avantages de solides politiques de ressources humaines

Les entreprises qui ont de solides politiques de RH surclassent leurs pairs.

Entre autres avantages, de solides politiques de RH facilitent l'embauche, aident à conserver les employés actuels et diminuent les risques juridiques et d'atteinte à la réputation. Notre recherche démontre que les entreprises qui possèdent de solides politiques de RH surclassent leurs pairs. De façon plus précise, elle a révélé que les entreprises dotées de solides politiques de RH sont 66 % plus susceptibles d'enregistrer une croissance annuelle des ventes supérieure à 10 %. Cette statistique demeure valide même après contrôle des autres variables qui ont une incidence sur la croissance des ventes, notamment la taille, le secteur d'activité et l'emplacement de l'entreprise.

Nous avons posé une série de questions aux entrepreneurs afin d'évaluer la solidité de leurs pratiques de RH, y compris si leur entreprise :

- → possède un manuel de l'employé (un guide qui décrit l'approche et les politiques de l'entreprise en matière de vacances, de congés, de congés de maladie et de rendement des employés);
- → a en place un processus de sélection officiel et standardisé pour l'embauche de nouveaux employés;
- → utilise des pratiques de rémunération établies, y compris de rémunération au rendement;
- → offre des programmes de formation et de développement de carrière;
- → encourage l'autonomie des équipes et un processus de prise de décisions décentralisé;
- → communique librement l'information aux employés.

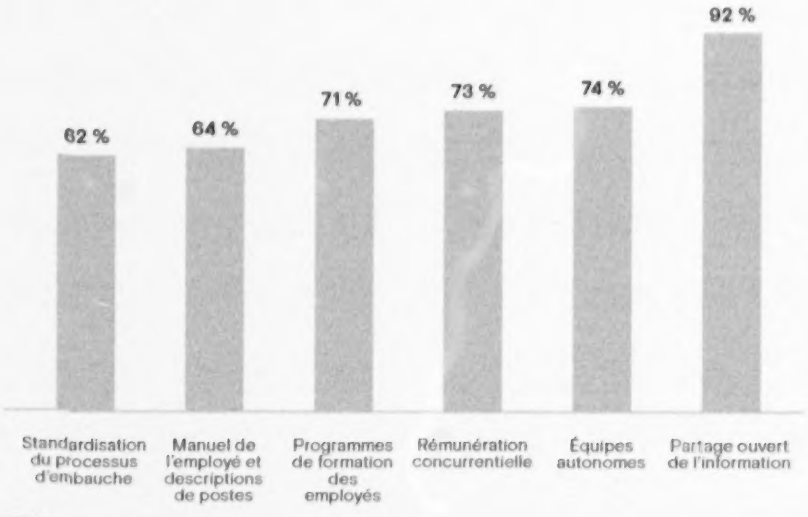
Selon notre revue de la documentation dans ce domaine, les politiques de RH efficaces sont fondées sur ces six pratiques.

La majorité des entrepreneurs qui ont participé à notre sondage ont répondu qu'ils avaient adopté ces pratiques en partie ou complètement. Plus précisément, une proportion variant entre deux tiers et trois quarts des répondants les avaient mises en œuvre – exception faite du partage ouvert de l'information aux employés, que presque tous ont affirmé appliquer. Le graphique 11 présente un aperçu de ces résultats.

Lorsque son effectif dépasse 20 employés, les politiques de RH d'une entreprise commencent à devenir plus élaborées.

Graphique 11 — **Aperçu des pratiques de RH**

Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle adopté les pratiques de RH suivantes?



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 893 à 1 055.

Les résultats de notre sondage montrent que les pratiques de RH au sujet desquelles nous avons interrogé les entrepreneurs sont moins susceptibles, en général, d'être en place dans les petites entreprises (moins de 20 employés). Lorsqu'une entreprise compte plus d'employés, ses politiques de RH commencent à devenir plus élaborées. Si vous êtes propriétaire d'une petite entreprise d'une vingtaine d'employés et que vous comptez prendre de l'expansion, pensez à adopter des politiques de RH plus structurées. Voir à ce sujet la page 24, où l'on décrit trois pratiques fondamentales de RH que votre entreprise peut mettre en œuvre et qui jetteront les bases pour d'autres améliorations. Vous devriez aussi envisager les mesures suivantes :

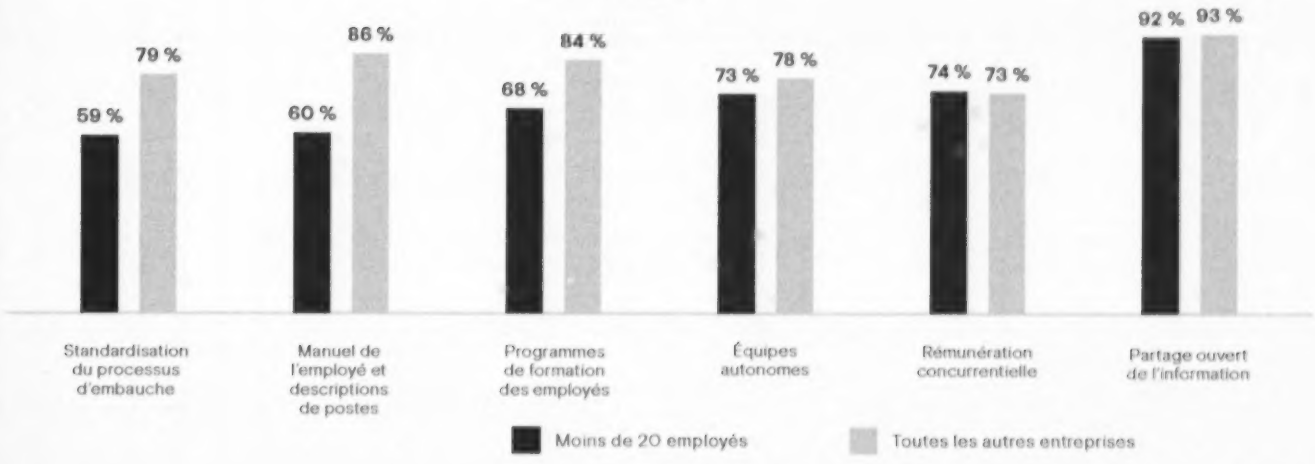
- **standardiser votre processus d'embauche et vos descriptions de postes.** Vous aurez de cette façon une meilleure compréhension du type d'employés que vous souhaitez embaucher avant d'entreprendre le recrutement. Lorsque vous aurez une idée précise des candidats que vous recherchez, vous pourrez créer une campagne de recrutement ciblée pour les trouver.
- **faciliter l'accès à des programmes de formation.** Vos travailleurs seront ainsi plus qualifiés et leur satisfaction au travail sera plus grande. La formation aura aussi pour effet d'accroître la productivité et de réduire le roulement de personnel. La perte d'employés est coûteuse et frustrante.
- **revoir vos pratiques de rémunération.** Vous vous assurerez que votre cadre de rémunération est concurrentiel. Une étude de BDC[3] démontre que les PME les plus performantes au Canada offrent une

3 BDC, *Visez la performance*. https ://www.bdc.ca/fr/a_propos/recherche_pme/pages/visez-performance.aspx.

meilleure rémunération à leurs travailleurs que ne le font leurs pairs : leurs salaires sont de 7 % supérieurs à la rémunération moyenne dans leur secteur. Toutefois, il ne faut pas vous limiter seulement au salaire. Envisagez des formes de rémunération qui sont liées au rendement, comme la participation aux bénéfices, l'achat d'actions, les commissions et les primes.

Graphique 12 — Pratiques de RH dans les petites entreprises

Dans quelle mesure votre entreprise a-t-elle adopté les pratiques de RH suivantes?



Source : Sondage Maru/Matchbox sur la pénurie de main-d'œuvre au Canada, 2018. Les résultats n'incluent pas les participants qui ont répondu « Je ne sais pas » ou « Je préfère ne pas répondre ». Ils ont été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin de représenter plus fidèlement l'économie du Canada. n = 442 à 766.

De solides processus de RH sont liés de différentes façons à une croissance plus élevée. Par exemple, les entreprises dont les pratiques de rémunération sont concurrentielles ont plus de chances de conserver leurs employés et d'éviter un coûteux roulement de personnel. Un article publié dans *The Economist* évalue que le départ d'un employé coûte de la moitié à une fois et demie son salaire annuel à l'entreprise[4].

Des pratiques de RH plus solides vous permettront aussi de trouver des employés plus talentueux, tandis qu'une formation accrue se traduira par une main-d'œuvre plus productive. En utilisant les données de notre sondage, nous avons comparé la croissance des entreprises qui ont de solides politiques de RH avec celle des entreprises dont les politiques sont plus faibles. Comme il a déjà été mentionné, notre analyse indique que les entreprises qui possèdent de solides politiques de RH sont 66 % plus susceptibles de connaître une forte croissance (soit une croissance annuelle des ventes de plus de 10 %) que les entreprises ayant des politiques de RH plus faibles.

4 *The Economist*, « Labours Lost ». https ://www.economist.com/business/2000/07/13/labours-lost.

Jacques Légaré
Directeur, Stratégie d'affaires
BDC Services-conseils

Comment créer de solides politiques de RH pour soutenir la croissance de votre entreprise

3 éléments fondamentaux pour trouver et garder les meilleurs travailleurs

Des politiques de RH établies vous aident à éviter les malentendus et les actions en justice et à réduire le temps que la direction consacre à des problèmes accessoires de dotation en personnel. Elles témoignent aussi de votre engagement à exploiter une entreprise juste et professionnelle auprès des employés actuels et des nouveaux employés.

Selon Jacques Légaré, directeur, Stratégie d'affaires – BDC Services-conseils, vos politiques en matière d'emploi doivent reposer sur les trois outils suivants à mesure que votre entreprise grandit.

Un manuel de l'employé

Un manuel de l'employé rassemble les règles de votre entreprise au sujet de la rémunération, des horaires de travail, des vacances, des congés, du code vestimentaire et des activités personnelles.

Lorsque les règles sont claires et qu'elles s'appliquent à tous, les employés savent à quoi s'en tenir et sont plus susceptibles de percevoir le système comme étant juste envers tous. Quant aux gestionnaires, un manuel leur fait gagner du temps et leur évite bien des maux de tête, car ils n'ont plus à répondre à des questions de base et à régler des conflits. Le manuel de l'employé peut aussi être un outil important pour protéger l'entreprise contre les actions en justice intentées par des employés en montrant qu'elle a agi conformément à ses politiques et aux lois et règlements du travail.

Ce manuel doit régulièrement être mis à jour par un professionnel des RH, au fur et à mesure de l'évolution de vos politiques et des lois du travail.

Des descriptions de postes

Il est normal que les employés veuillent savoir ce qu'ils sont censés faire. Cela dit, ce n'est pas le seul avantage des descriptions de postes. Elles sont également importantes pour la gestion du rendement et la discipline. Après tout, il est difficile de déterminer si quelqu'un fait du bon travail si on ignore en quoi celui-ci consiste. Les descriptions de postes vous aideront aussi lors du recrutement, car elles préciseront le type de candidats que vous recherchez et vous permettront de préparer des offres d'emploi réalistes et informatives.

Un organigramme

Lorsqu'une entreprise grandit, les responsabilités professionnelles et les structures hiérarchiques deviennent souvent floues, ce qui peut mener à une mauvaise gestion et à des conflits parmi les employés qui ne connaissent pas leur place au sein de l'entreprise. Pour créer un organigramme, commencez par définir les responsabilités de tous les employés de l'entreprise et identifier de qui ils relèvent. Des rôles et des structures hiérarchiques clairement définis sont à la base d'une entreprise bien gérée. Une fois votre organigramme élaboré, vous devriez le diffuser au sein de votre entreprise.

Selon Jacques Légaré, dont l'équipe donne des conseils aux entrepreneurs sur la mise en œuvre de systèmes de RH, vous serez en mesure de vous appuyer sur ces trois outils de base pour les renforcer au moyen d'initiatives de gestion du rendement et d'engagement des employés. Étant donné la complexité des relations de travail et de leurs enjeux juridiques, M. Légaré recommande d'avoir recours à des experts pour la création de ces outils.

Appel à l'action

Notre étude démontre que des pénuries de main-d'œuvre peuvent nuire à votre entreprise de plusieurs façons. Elles peuvent, par exemple, vous empêcher de remplir les commandes des clients à temps et votre compétitivité ainsi que la qualité de vos produits ou services peuvent en souffrir.

Le présent rapport décrit un éventail de stratégies pouvant vous permettre d'atténuer l'impact des pénuries de main-d'œuvre sur votre entreprise. Pour récapituler, ces stratégies incluent les mesures suivantes :

- → élaborer une proposition de valeur aux employés, ou améliorer celle que vous avez déjà créée, pour rendre votre entreprise plus attrayante aux yeux des employés actuels et des nouveaux employés;
- → embaucher des membres des groupes sous-utilisés de la population active, notamment des immigrants;
- → améliorer votre efficacité opérationnelle, automatiser vos processus et tirer profit des technologies pour diminuer votre dépendance envers les travailleurs;
- → officialiser vos politiques de RH pour asseoir votre entreprise sur des bases plus solides.

Ce qu'il faut retenir

Les pénuries de main-d'œuvre ne sont pas près de se résorber. Elles constituent un véritable problème qui peut freiner votre entreprise si aucune mesure n'est prise pour le régler.

En agissant maintenant pour trouver et garder les travailleurs dont vous avez besoin, vous établirez de bonnes bases qui permettront à votre entreprise d'être plus solide et rentable ainsi que de croître plus rapidement pour des années à venir.

Méthodologie

Les conclusions figurant dans la présente étude sont basées sur une revue de la documentation dans le domaine, un sondage en ligne, des analyses de régression et des entrevues téléphoniques.

Le sondage en ligne, mené par Maru/Matchbox, a été effectué auprès de 1 208 petites et moyennes entreprises à l'échelle du Canada. Un plan d'échantillonnage de type stratifié a été élaboré pour s'assurer qu'il y ait suffisamment de répondants dans chacune des régions canadiennes. Les résultats ont ensuite été pondérés par région et selon la taille des entreprises afin que les conclusions soient représentatives de l'ensemble de l'économie au Canada. Ce sondage a été réalisé entre le 30 avril et le 11 mai 2018. La marge d'erreur maximale dans l'estimation d'une proportion pour l'ensemble des 1 208 répondants est de 2,8 %, et ce, 19 fois sur 20. Comme le présent sondage est basé sur un échantillonnage non probabiliste, la prudence est requise dans l'interprétation de ces nombres.

La présente étude a fait appel à des régressions logistiques pour analyser l'impact des pénuries de main-d'œuvre sur la croissance des ventes et la relation entre les politiques de RH et la croissance des ventes. Les résultats des régressions isolent l'impact de ces deux facteurs sur la croissance des ventes d'une entreprise en contrôlant les autres facteurs tels que la taille, le secteur et l'emplacement géographique. Les équations de régression montrent que les deux variables étudiées (pénuries de main-d'œuvre et politiques de RH) sont des prédicteurs statistiquement significatifs de la croissance des ventes avec des valeurs p sous 0,05.

En outre, huit entrevues téléphoniques ont été réalisées auprès d'entrepreneurs canadiens afin de compléter les données obtenues grâce au sondage. Chaque entrepreneur a répondu à une série de questions visant à évaluer l'impact des pénuries de main-d'œuvre et les stratégies employées pour l'atténuer. Les résultats de ces entrevues sont inclus dans la présente étude.

Annexe A – Indice d'impact

La présente annexe décrit comment nous avons calculé notre indice d'impact des pénuries de main-d'œuvre. L'objectif de l'indice est de fournir un indicateur plus précis de l'effet des pénuries de main-d'œuvre sur les entreprises en tenant compte de la façon dont chaque type d'impact touche une entreprise. La colonne A du tableau 4 dresse la liste des différents types d'impacts inclus dans notre sondage. Les colonnes B à F montrent dans quelle mesure le répondant était d'accord ou non avec l'énoncé. Les valeurs de l'indice sont notées sur les échelles suivantes :

- → un à 10, si l'impact est jugé plus important (c.-à-d. qu'il a une plus grande incidence sur la capacité concurrentielle de l'entreprise ou sur sa réputation).
- → un à cinq, si l'impact ne touche que l'entreprise à l'interne, comme la nécessité de travailler plus d'heures ou d'augmenter les salaires.

Pour plus de clarté, la colonne G indique la gravité de l'impact.

Tableau 4 — **Calcul de l'indice d'impact**

Colonne A	Colonne B	Colonne C	Colonne D	Colonne E	Colonne F	Colonne G
Portée de l'impact / Type d'impact	Complètement en désaccord	Plutôt en désaccord	Ni d'accord ni en désaccord	Plutôt d'accord	Complètement d'accord	Gravité de l'impact
La croissance de notre entreprise a été limitée.	1	3	5	7	10	Impact plus élevé
Nous avons été incapables de remplir des commandes ou nous avons des commandes ou des livrables en retard pour des clients.	1	3	5	7	10	Impact plus élevé
Les employés actuels ou les propriétaires ont dû augmenter leurs heures de travail.	1	2	3	4	5	Impact plus faible
La qualité des biens ou des services que nous fournissons aux clients s'est détériorée.	1	3	5	7	10	Impact plus élevé
Nous avons dû augmenter les salaires ou améliorer les avantages sociaux des employés.	1	2	3	4	5	Impact plus faible
Notre entreprise est maintenant moins concurrentielle.	1	3	5	7	10	Impact plus élevé

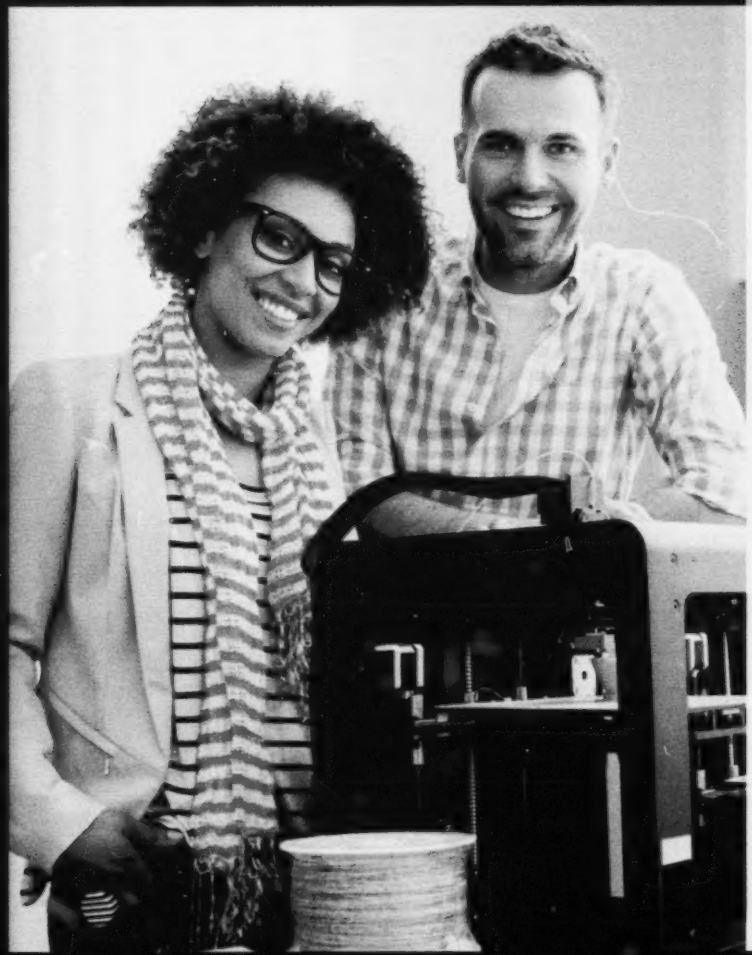
Vous désirez en savoir plus sur les enjeux touchant les petites et moyennes entreprises canadiennes ?

Visitez la page Web Analyses et recherche de BDC.

bdc.ca

Vous y trouverez :

- La *Lettre économique* mensuelle
- La chronique de notre économiste en chef
- Le Point sur le marché du pétrole, qui a été intégré à la *Lettre économique*
- L'outil de comparaison de la productivité des entreprises canadiennes
- Et les plus récentes études réalisées par BDC



bdc

financement.
conseil.
savoir-faire.

Pour en savoir plus, visitez bdc.ca

Communiquez avec nous
T 1 888 463-6232
C info@bdc.ca

This document is also available in English.

ST-LABOURSHORT-F1809